

## Décisions récentes ..... 2

Entre autres celles-ci :

Événement imprévu et soudain :  
tout est une question de contexte [1]

Partage de coûts : effets de l'obésité  
sur la période de consolidation [2]

Un changement d'école qui s'avère difficile [3]

Retour au travail : la commission scolaire  
pouvait désigner un troisième médecin [4]

Même donnée sous le coup de l'impulsion,  
une démission demeure volontaire [5]

Le plagiat ne justifie pas un congédiement automatique [6]

Enseignant « irrécupérable » : congédiement maintenu [7]

Enseignante incompétente : congédiement maintenu [8]

Falsification de certificats médicaux : ses dépendances  
constituaient des facteurs atténuants [9]

Allégations d'asthme à la suite d'un dégât d'eau [10]

## Parmi vous ..... 5

Les tribunaux réaffirment que l'enseignant  
est un modèle pour la société

## Collaboration spéciale ..... 6

« Engagement, satisfaction et énergie :  
savoir les préserver dans le milieu de l'éducation »  
Par M<sup>me</sup> Marie-Pier Bélanger et M. Michel Therrien

### Suivis :

L'arbitre a rendu une décision déraisonnable en concluant qu'une année d'expérience équivalait à une année civile aux fins de l'avancement d'échelon salarial d'un salarié temporaire (Voir la décision n° 2, automne 2012) : 2014 QCCA 440

L'arbitre n'a pas commis d'erreur en concluant qu'il pouvait contraindre un membre du comité exécutif d'une commission scolaire à témoigner sur le contenu des délibérations à huis clos ayant précédé l'adoption d'une résolution de congédier un enseignant (Voir la décision n° 2, printemps 2012) : 2014 QCCA 591

**Laval**  
2550, boul. Daniel-Johnson, bureau 650  
Laval (Québec) H7T 2L1  
T 450 973.4020 1 877 218.4020  
F 450 973.4010

**LECORRE**  
avocats au service  
des employeurs

Au-delà de la théorie :  
des avocats qui partagent  
leur expérience

Visitez-nous à  
**lecorre.com**

## 1 Événement imprévu et soudain : tout est une question de contexte

Une technicienne en éducation spécialisée (TES) conteste le refus de sa réclamation pour un stress post-traumatique et un trouble d'adaptation. Elle se dit victime d'agressions et d'intimidation de la part des élèves du secondaire dont elle s'occupe depuis trois mois. Ils se désorganisent, frappent des casiers, font du bruit et des menaces verbales, et agressent d'autres élèves. La requête est rejetée. La TES était affectée depuis longtemps d'anxiété généralisée entraînant agitation, fatigabilité, irritation, perturbation du sommeil et anticipation de scénarios catastrophiques. La CLP doit tenir compte du cadre normal et prévisible du milieu dans lequel évolue la salariée. Même si ce qu'elle relate est stressant, il ne s'agit pas d'un événement imprévu et soudain. Elle a choisi de travailler avec des élèves du secondaire ayant des troubles de comportement, demandant un encadrement particulier, et elle était formée pour ce travail. Il ne saurait non plus être question d'aggravation d'une condition personnelle en l'absence d'événement imprévu et soudain. La réclamation est refusée.

*M.L. et Commission scolaire A.*  
2014 QCCLP 1597, M<sup>e</sup> Line Vallières

## 3 Un changement d'école qui s'avère difficile

Une enseignante conteste le refus de sa réclamation pour un état dépressif situationnel avec anxiété. Après 24 ans d'enseignement au secondaire, elle a obtenu un transfert dans une autre commission scolaire. Certains de ses élèves présentent alors des troubles de comportement ou d'apprentissage, alors qu'à son ancienne école, ces élèves n'étaient pas intégrés à des classes régulières. Elle fait rapidement l'objet de remarques acerbes sur sa matière et sur son apparence. On lui parle avec un langage grossier et on la qualifie d'un surnom. Plusieurs élèves refusent de travailler, se présentent en retard ou sans matériel. Le jour où elle décide de consulter un médecin, elle est confrontée à une élève en crise et est témoin d'une bataille en pleine classe. La requête est accueillie. Même si ces situations peuvent sembler monnaie courante pour un enseignant au secondaire, elles sont objectivement traumatisantes. L'enseignante a tenté d'amener de la discipline, mais les élèves ont persisté à la provoquer, en utilisant son surnom dans les corridors et ailleurs dans l'établissement. Il n'est pas normal de parler de l'aspect physique d'une personne sur un ton méprisant ou de lui donner un surnom pour la contrarier.

*Lachance et Commission scolaire du Lac-Saint-Jean*  
2014 QCCLP 3193, M<sup>e</sup> Valérie Lajoie

## 2 Partage de coûts : effets de l'obésité sur la période de consolidation

La commission scolaire conteste le refus de la CSST de lui accorder un partage de coûts. Une préposée aux élèves handicapés s'est infligé une entorse lombaire lorsqu'elle s'est retournée. Elle a été examinée six semaines après l'accident et le médecin de l'employeur a constaté un tour de taille mesurant 122 cm et un poids de 210 livres pour une grandeur de 5 pieds et 3 pouces. Il a qualifié l'obésité de considérable, accompagnée d'un déconditionnement physique de la musculature abdominale. La requête est accueillie. L'indice de masse corporelle étant de 37,2 très peu de temps après l'accident, il s'agit d'un handicap. La salariée se serait blessée, handicap ou non, mais la lésion aurait normalement mis six semaines avant d'être consolidée. La période de consolidation de 32 semaines est attribuable au handicap. Le stress accru imposé aux vertèbres lombaires, associé à la faiblesse musculaire et au déconditionnement général, a contribué à augmenter les conséquences de l'accident. Soixante-quinze pour cent des coûts sont retirés du dossier de l'employeur.

*Commission scolaire Région-de-Sherbrooke*  
2014 QCCLP 1837, M<sup>e</sup> Jacques Degré

## 4 Retour au travail : la commission scolaire pouvait désigner un troisième médecin

À la suite de la réception d'un certificat médical déclarant une enseignante apte au travail après une absence de deux ans et demi, la commission scolaire a fait expertiser la salariée. À la suite de la recommandation de son médecin, la commission scolaire a demandé à la salariée de se soumettre à une expertise psychiatrique avant d'autoriser son retour au travail. Selon le syndicat, comme prévu à la convention collective, le troisième médecin devait être choisi par les deux parties, puisqu'il y avait désaccord entre le médecin traitant et le médecin de la commission scolaire sur la capacité de retour au travail de la salariée. Selon l'arbitre, l'avis du médecin de la commission scolaire n'était pas contraire à l'avis du médecin traitant. Le médecin de la commission scolaire a procédé à l'évaluation de l'état de santé de la salariée, mais il n'a pas été en mesure d'établir si elle était suffisamment rétablie pour reprendre le travail. Il a donc recommandé qu'elle soit évaluée par un psychiatre. La commission scolaire était en droit de suspendre le retour au travail de la salariée et de la faire expertiser afin d'être suffisamment rassurée sur son état de santé. Le grief est rejeté.

*Commission scolaire des Grandes-Seigneuries  
et Association des professeurs de Lignery*  
2014EXPT-978, DTE 2014T-363 (T.A.) M<sup>e</sup> Robert Choquette  
(Requête en révision judiciaire, 2014-04-23 (C.S.) 505-17-007162-144)

### 5 Même donnée sous le coup de l'impulsion, une démission demeure volontaire

Une surveillante d'élèves conteste son congédiement. Celle-ci aurait serré le bras d'une écolière avec tant de force que sa main a laissé une trace. Des collègues ayant été témoins de la scène en ont informé la direction de l'école. La directrice a alors rencontré la salariée, qui a alors nié les faits. Celle-ci a quitté prématurément la rencontre, indiquant qu'elle démissionnait, alors que la directrice lui a demandé de rester. Le lendemain, l'employeur a contacté la salariée pour que cette dernière se présente au travail, mais celle-ci a réitéré qu'elle démissionnait. Selon l'arbitre, il était légitime pour l'employeur de rencontrer la salariée à la suite de l'incident afin d'obtenir sa version des faits. L'employeur n'a fait aucune menace et la salariée a démissionné de son propre chef. Même si elle a pu démissionner impulsivement, il n'en demeure pas moins que cette démission était volontaire. Comme elle n'a pas été congédiée, le grief est rejeté.

*Commission scolaire Marie-Victorin et SEEPB, section locale 578*  
2014EXPT-567, DTE 2014-204 (T.A.) M<sup>e</sup> Alain Corriveau

### 6 Le plagiat ne justifie pas un congédiement automatique

Un professeur conteste son congédiement pour avoir plagié deux auteurs, s'appropriant, sans citer ses sources, des passages d'ouvrages que ceux-ci avaient écrits, lors de la rédaction d'un livre pour des fins éducatives. Le salarié a d'abord nié avoir lu les deux livres, puis a reconnu les avoir consultés « en diagonale ». Analysant le livre rédigé par le salarié et les livres des auteurs en question, l'arbitre a conclu que le salarié avait effectivement commis du plagiat. Or, le plagiat constitue une faute grave pour un professeur qui doit servir de modèle aux étudiants. Bien qu'une telle faute puisse justifier un congédiement immédiat sans progression des sanctions, l'employeur a, par le passé, puni de façon moins sévère d'autres professeurs ayant plagié. Le congédiement est remplacé par une suspension de six mois.

*Syndicat des professeurs et professeurs de l'Université du Québec à Montréal (CSN) et Université du Québec à Montréal*  
2014EXPT-1222, DTE 2014T-453 (T.A.) M<sup>e</sup> Jean Denis Gagnon  
(Requêtes en révision judiciaire, 2014-05-09 (C.S.),  
500-17-082313-142 et 500-17-082347-140)

### 7 Enseignant « irrécupérable » : congédiement maintenu

Un enseignant conteste une réprimande ainsi que son congédiement pour inconduite majeure survenue cinq semaines plus tard. L'employeur lui reproche notamment d'avoir utilisé un langage inapproprié et menaçant envers les élèves, d'avoir expulsé brusquement des élèves de sa classe, de ne pas avoir respecté les procédures de sécurité, de ne pas être capable de maintenir la discipline, d'être l'objet de plusieurs plaintes de la part de parents ainsi que son insubordination générale. Selon l'arbitre, les motifs disciplinaires invoqués ne sont pas suffisants pour justifier le congédiement, la commission scolaire n'ayant pas donné assez de temps à l'enseignant pour s'amender et celui-ci n'ayant pas été prévenu que son emploi était en péril à défaut de s'amender. Cependant, compte tenu de l'état d'esprit de l'enseignant qui n'a pas été en mesure de s'intégrer et qui a fait preuve d'une attitude négative face à l'approche pédagogique de l'école, l'arbitre est d'avis qu'il n'aurait pas été capable de s'ajuster même s'il avait eu plus de temps pour le faire. Le congédiement est maintenu.

*Commission scolaire English-Montréal et Association des enseignantes et enseignants de Montréal*  
2014EXPT-1558, DTE 2014T-597 (T.A.) M. André Dubois

### 8 Enseignante incompétente : congédiement maintenu

Une enseignante ayant 22 années d'expérience conteste son congédiement pour incompétence et rendement insatisfaisant. Cette mesure fait suite à son affectation dans une école où les enseignants sont évalués annuellement. Lors de sa première année d'enseignement, les évaluations de la salariée se sont avérées insatisfaisantes. La seconde année, alors qu'elle enseignait à un autre niveau, son rendement a été inférieur à celui de l'année précédente. La preuve a révélé que les pratiques d'enseignement de la salariée étaient insatisfaisantes (ex. : absence de lien entre le sujet enseigné et le programme, faible capacité à stimuler les élèves et à promouvoir l'apprentissage). De plus, ses pratiques professionnelles et ses talents d'organisatrice étaient inadéquats (ex. : groupes mal gérés, problèmes disciplinaires, enfants laissés sans surveillance). Par ailleurs, la salariée s'est constamment efforcée d'éviter toute forme d'évaluation et elle s'est montrée réticente à accepter aide et soutien, faisant preuve d'un manque de collaboration. Comme la salariée a été incapable d'offrir un rendement satisfaisant, son congédiement était justifié.

*Commission scolaire English-Montréal et Association des enseignantes et enseignants de Montréal*  
2014EXPT-1343, DTE 2014T-504 (T.A.) M<sup>e</sup> Harvey Frumkin

### 9 Falsification de certificats médicaux : ses dépendances constituaient des facteurs atténuants

Une agente de bureau conteste son congédiement pour avoir falsifié à plusieurs reprises des certificats médicaux. Lors d'une rencontre disciplinaire, celle-ci a déclaré avoir un problème de consommation d'alcool et de cocaïne et indiqué avoir entrepris des démarches pour être admise dans un centre de désintoxication. Selon l'arbitre, onze jours avant de congédier la salariée, l'employeur savait que celle-ci avait un problème de dépendances et qu'elle avait entrepris des démarches en vue de contrôler sa maladie. Bien qu'aucun lien direct n'ait été établi entre les dépendances et les fautes commises, il n'en demeure pas moins que l'état de santé de la salariée, au moment des faits, est une circonstance susceptible d'atténuer la gravité objective de la faute. Tout en reconnaissant que les dépendances de la salariée ne pouvaient justifier la faute commise et qu'une sanction était justifiée, l'arbitre a conclu que la commission scolaire, connaissant la situation de la salariée, aurait dû en tenir compte et lui laisser l'occasion de se prendre en main. Les efforts faits par la salariée depuis son congédiement démontrent que le pronostic de réhabilitation est favorable. Elle est réintégrée sans compensation.

*Commission scolaire Marie-Victorin et Syndicat des employées et employés professionnels et de bureau, local 578*  
2014EXPT-1220, DTE 2014T-451 (T.A.) M. Gilles Ferland

### 10 Allégations d'asthme à la suite d'un dégât d'eau

Une enseignante conteste le refus de sa réclamation pour un diagnostic d'asthme exacerbé. Alors qu'elle était assignée à une nouvelle école depuis un an et demi, elle s'est absentée à la suite d'une crise d'asthme ayant nécessité une hospitalisation. Sa condition se serait stabilisée par la prise de médicaments, l'installation d'une pompe pour régler un problème de vide sanitaire et un grand ménage de l'école. Selon la CLP, il ne suffit pas que la relation avec le travail soit possible, elle doit être probable. Le Comité spécial des présidents (CSP) a écarté la maladie professionnelle pulmonaire. Même si le CSP a évoqué la possibilité que l'exposition à la poussière et à la moisissure à la suite d'un dégât d'eau ait pu exacerber une condition personnelle, il s'agit d'une hypothèse qui n'est pas confirmée par les faits. Les taux de poussière et d'humidité sont inférieurs aux normes permises. Un inspecteur de la CSST n'a pas non plus observé la présence de moisissures. La réclamation est refusée.

*Dufour et Commission scolaire du Lac-Saint-Jean*  
2014 QCCLP 3259, M<sup>e</sup> Jean-Marc Hamel

#### Commentaires

Comme vous le savez, tout employeur a l'obligation d'accommoder un salarié qui souffre d'une dépendance, que ce soit à l'alcool ou aux drogues. Évidemment, on ne peut reprocher à un employeur de ne pas accommoder un salarié s'il ignore le fait que ce dernier souffrait d'une dépendance. Toutefois, plusieurs arbitres sont d'avis que l'employeur ne pourrait faire preuve d'aveuglement volontaire. La dépendance à l'alcool ou aux drogues peut être un facteur retenu par un arbitre afin de diminuer la sanction imposée, même si cette maladie ne peut constituer une excuse légitime à une faute telle que la fraude, comme c'est le cas en l'espèce. Toutefois, il faut également savoir que plusieurs arbitres ont refusé de réduire une sanction, même si la preuve révélait que le salarié discipliné avait suivi avec succès une cure de désintoxication, particulièrement lorsque le lien de confiance est rompu, compte tenu de la nature de la faute reprochée. Ainsi, face à une faute de nature disciplinaire, vous devez être prudent dans la gestion du dossier lorsque le salarié invoque une dépendance pour justifier son comportement ou, du moins, pour en atténuer la gravité.

#### Commentaires

Dans cette affaire, la CLP a écarté les hypothèses. Même si l'entretien des lieux pouvait être déficient, des études objectives n'ont pas démontré de véritable problématique liée à la présence de moisissures ou de poussière pouvant affecter la santé. Nous vous invitons à accorder une attention particulière à l'entretien des écoles en cette période où certains établissements scolaires peuvent sembler vétustes. Pour plusieurs salariés, l'âge du bâtiment et le manque de propreté des lieux peuvent apparaître comme une cause possible à plusieurs de leurs maux (céphalées, asthme, troubles ORL, nausées, etc.). La mauvaise publicité qui accompagne de telles allégations peut entraîner des réclamations par d'autres salariés ainsi qu'un questionnement de la part de la clientèle de l'école. Dans de telles circonstances, il est important de miser sur une analyse solide. Une étude environnementale peut vous permettre non seulement de vous assurer de l'absence de danger pour la santé et la sécurité, mais également de repousser des allégations sur la présence de moisissures qui n'existent pas.

## Les tribunaux réaffirment que l'enseignant est un modèle pour la société

Par M<sup>e</sup> Danilo Di Vincenzo, Les Avocats Le Corre et Associés

Le 29 août dernier, la Cour du Québec condamnait l'enseignante Tania Pontbriand à une peine de vingt mois de prison. Plus tôt dans l'année, le tribunal avait reconnu l'enseignante coupable d'agression sexuelle, sur une période d'environ deux ans, sur l'un de ses élèves mineurs<sup>1</sup>.

Cette affaire criminelle fut largement médiatisée et a suscité de nombreuses réactions à travers le Québec. Soulignons que, lors du prononcé de la peine, le juge a tenu compte, à titre de facteurs aggravants, de la relation de confiance devant nécessairement exister entre un élève et un enseignant, ainsi que du rôle de modèle occupé par les enseignants dans notre société. À ce sujet, l'Honorable Juge Valmont Beaulieu s'exprimait en ces termes :

« [99] Comme l'enseigne la jurisprudence, les tribunaux ont aussi le devoir par le prononcé de leurs peines, de rappeler le consensus social existant dans la communauté canadienne : les professeurs de nos adolescent(e)s à qui les parents les confient, doivent instruire, éduquer et léguer de bonnes valeurs et n'ont pas pour fonction de les initier à la vie sexuelle et d'exploiter leur manque de maturité.

[...]

[233] Les étudiants, les parents, les autorités et la société ont le droit et non le privilège d'avoir une entière confiance en leurs enseignants ayant comme rôle d'éduquer et d'instruire les enfants et les adolescents. Pendant la journée, les enseignants dans l'exercice de leurs fonctions sont la continuité de l'autorité parentale. D'ailleurs, l'article 43 du *Code criminel* leur confère même le droit de corriger un élève avec l'emploi d'une mesure raisonnable. Ce même droit est accordé aux parents. »

Toujours au cours de l'été dernier, un arbitre de grief confirmait le congédiement pour inconduite d'un enseignant ayant proposé à une élève mineure de lui attribuer une note de complaisance en échange d'une faveur sexuelle<sup>2</sup>. Dans sa sentence, l'arbitre décrivait le comportement indécent de l'enseignant notamment en ces termes :

« [104] [...] C'est dire qu'il s'agit d'un comportement qui porte atteinte aux valeurs fondamentales de la société canadienne. »

Les décisions rendues dans ces deux affaires récentes s'inscrivent dans une suite logique des principes déjà établis, il y a presque 20 ans, par la Cour suprême du Canada, qui avait alors publié une trilogie définissant le rôle de l'enseignant agissant à titre de modèle dans la société. En termes pratiques, le plus haut tribunal du pays affirmait qu'en agissant comme courroie de transmission des connaissances des valeurs d'une société, l'enseignant ne pouvait ou ne devait se placer dans une situation, à l'école ou dans sa vie privée, qui aurait pour effet de compromettre le rôle et la confiance que lui accordait le public. En des termes beaucoup plus éloquentes, la Cour suprême énonçait :

« XLV - À mon avis, aucune preuve n'est nécessaire pour soutenir que les enseignants jouent, dans notre société, un rôle de premier plan qui les place directement en situation de confiance et d'autorité par rapport à leurs élèves. Les parents leur délèguent leur autorité parentale tout en leur confiant la responsabilité d'inculquer à leurs enfants une partie majeure du bagage pédagogique qu'ils acquerront durant leur développement. Notre Cour a eu tout récemment l'occasion, dans l'affaire Ross [...], d'examiner plus en détail le rôle et le statut social du professeur. Ces commentaires s'avèrent pertinents afin d'illustrer et d'expliquer pourquoi l'enseignant se retrouvera, sauf circonstances exceptionnelles, en situation d'autorité et de confiance face à ses élèves. J'écris, aux par. 43 et 44 :

Les enseignants sont inextricablement liés à l'intégrité du système scolaire. En raison de la position de confiance qu'ils occupent, ils exercent une influence considérable sur leurs élèves. Le comportement d'un enseignant influe directement sur la perception qu'a la collectivité de sa capacité d'occuper une telle position de confiance et d'influence, ainsi que sur la confiance des citoyens dans le système scolaire public en général... »<sup>3</sup>

De temps à autre, le plaideur pratiquant dans le secteur de l'éducation est amené à revisiter ces décisions classiques afin d'illustrer l'incompatibilité de certaines inconduites avec le devoir de l'enseignant. Force est d'admettre que certains des principes émis par la Cour suprême, tels que ceux-ci, ont parfois la faculté de vieillir en beauté et de demeurer pertinents et d'actualité même 20 ans plus tard !

1. R. c. Pontbriand, 2014 QCCQ 443 et 2014 QCCQ 7928.

2. Association des enseignantes et enseignants de Montréal et Commission scolaire English-Montréal, D.T.E. 2014T-596, M<sup>e</sup> Louise Viau, arbitre.

3. R. c. Audet, [1996] 2 R.C.S. 171. Voir également : Ross c. Conseil scolaire du district no 15 du Nouveau-Brunswick, [1996] 1 R.C.S. 827; Conseil de l'éducation de Toronto (Cité) c. F.E.E.S.O., district 15, [1997] 1 R.C.S. 487.

# Engagement, satisfaction et énergie : savoir les préserver dans le milieu de l'éducation

Par M<sup>me</sup> Marie-Pier Bélanger, M.A., c.o., consultante en psychologie organisationnelle  
Avec la participation de M. Michel Therrien, associé  
SPB Psychologie organisationnelle inc.

D'après un sondage Gallup de 2013, seulement 30 % des employés américains se sentent engagés au travail. Mondialement, pour les 142 pays sondés, la proportion d'employés engagés se chiffre à un maigre taux de 13 %.

La bonne nouvelle est que les entreprises qui se trouvent dans le premier quart en matière d'engagement présentent 22 % plus de rentabilité que les autres, 10 % plus de clients satisfaits, 28 % moins de vol et 48 % moins d'incidents liés à la sécurité des employés.

Par conséquent, la question incontournable pour les établissements d'enseignement est de savoir quels besoins doivent être comblés pour qu'un employé se sente engagé. Ces besoins varient-ils d'une personne à l'autre ? Et, comme le veut la croyance populaire, sont-ils si différents d'une génération à l'autre ?

### Les leviers de l'engagement

L'engagement requiert la présence simultanée de trois éléments interdépendants : une motivation à s'investir dans son travail, une satisfaction à l'égard de celui-ci et une identification à son organisation. En d'autres termes, l'engagement exige une adéquation entre le rôle professionnel et les besoins, les valeurs, les champs d'intérêt et les talents de l'individu.

Des facteurs concrets contribuent à l'engagement. Les objectifs, les résultats attendus, les rôles et les responsabilités doivent être clairement énoncés. Un soutien favorisant l'autonomie et la responsabilisation est également essentiel, c'est-à-dire qu'il est nécessaire d'offrir à l'employé l'occasion de mettre à jour ses connaissances, que ce soit au moyen de formations continues ou de rencontres de codéveloppement. Enfin, la reconnaissance des collègues, des supérieurs et de la direction s'avère, sans surprise, indispensable pour donner un sens au travail.

### Au-delà de la vocation

Pourquoi est-il si important que les établissements d'enseignement se préoccupent du niveau d'engagement de leurs employés ? La mission même de l'éducation est une cause noble et mobilisante qui continue d'attirer les jeunes professionnels et de maintenir la flamme des plus expérimentés. N'est-elle pas suffisante en soi ? Il suffit de discuter quelques minutes avec des enseignants et professionnels du domaine de l'éducation de tous âges pour constater que la passion qu'ils mettent dans leur travail et la multitude d'activités scolaires et parascolaires sont sans limites.

La réalité est que le monde de l'éducation change : il expose de plus en plus ses ressources à la notion de supervision pédagogique, qui est synonyme d'évaluation, de mesures et de résultats à atteindre. Cela s'explique notamment par les compressions budgétaires, la nécessité que les élèves obtiennent leur diplôme, le nombre grandissant d'inscriptions ou l'offre de nouveaux programmes attrayants par les établissements qui cherchent à assurer leur place dans un marché florissant pour certains, mais décroissant pour d'autres. L'école, comme toute organisation, doit se soumettre à des exigences et standards de performance constamment révisés.

Cette nouvelle réalité n'est pas sans affecter les enseignants et professionnels qui, jusqu'alors, avaient peu à côtoyer des notions telles que la supervision pédagogique et l'évaluation de la performance. Ils doivent mettre à jour leurs compétences et repousser leurs limites pour garder le rythme, ce qui requiert un haut niveau d'énergie que même les plus talentueux et les plus motivés peinent à maintenir.

Travailler sur l'engagement, c'est s'assurer des employés performants. Les établissements ont donc tout à gagner en appuyant leurs employés dans ce changement et en mettant en place des moyens pour les garder motivés. Cependant, au-delà des efforts de l'organisation pour stimuler l'engagement et la satisfaction au travail, les employés doivent savoir gérer leurs énergies personnelles, en commençant par l'énergie physique.